



**Nestlé** Good food, Good life

# Medienmitteilung

Ad hoc-Mitteilung gemäss Art. 53 KR

Vevey, 19. Februar 2026

[FR](#) | [EN](#)

Übersetzung des englischen Originaltexts

## Resultate für das Gesamtjahr 2025 und strategisches Update: Starke Dynamik, Beschleunigung des strategischen Wandels

Philipp Navratil, CEO von Nestlé: *«Unsere Leistung im Jahr 2025 stimmt mich zuversichtlich, denn sie veranschaulicht die Wirkung unserer gezielten Massnahmen in einem schwierigen externen Umfeld. Das interne Realwachstum (RIG) war in allen Zonen und globalen Geschäftsbereichen positiv. Wir erhöhten unsere Marketinginvestitionen, erzielten eine zugrunde liegende operative Ergebnismarge von 16,1% und erwirtschafteten einen freien Cash Flow von CHF 9,2 Milliarden. Die Verbesserung des organischen Wachstums, des internen Realwachstums und der Marktanteilsentwicklung im zweiten Halbjahr zeigt, dass unsere Massnahmen greifen.*

*Wir beschleunigen die Umsetzung unserer Strategie. Wir konzentrieren unser Portfolio auf vier Geschäftsbereiche mit unseren stärksten Marken, priorisierten Ressourcen und einer vereinfachten Organisationsstruktur. Wir verbessern unser Marketing und unsere Innovationskraft und investieren verstärkt in Wachstumsplattformen mit hohem Potenzial, deren Umfang nun auf 30% des Umsatzes erweitert wird. Wir steigern unsere Effizienz und stärken unsere finanzielle Position. Dies wird durch eine Leistungskultur untermauert, die hervorragende Leistungen und Ergebnisse belohnt.*

*Es gibt noch einiges zu tun, aber wir sind zuversichtlich, dass wir durch die schnellere Umsetzung einer gezielteren Strategie eine nachhaltige Leistungsverbesserung bis 2026 und darüber hinaus erreichen werden.»*

## Entwicklung der Ergebnisse im Überblick

In Millionen CHF, sofern nicht anders angegeben	2025	2024	Veränderung auf publizierter Basis
- Internes Realwachstum (RIG)	0,8%	0,8%	
- Preisanpassungen	2,8%	1,5%	
Organisches Wachstum	3,5%	2,2%	
Nettozukäufe/(-veräusserungen)	0,1%	-0,3%	
Wechselkurseffekte	-5,7%	-3,7%	
Publiziertes Umsatzwachstum	-2,0%	-1,8%	
Umsatz	89 490	91 354	-2,0%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	14 389	15 704	-8,4%
Bruttogewinnmarge	45,6%	46,7%	-110 BP
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	16,1%	17,2%	-110 BP
Reingewinn <sup>1</sup>	9 033	10 884	-17,0%
Basisgewinn je Aktie (CHF)	3.51	4.19	-16,3%
Zugrunde liegender Gewinn je Aktie (CHF)	4.42	4.77	-7,3%
Dividende je Aktie (für 2025 vorgeschlagen)	3.10	3.05	1,6%
Freier Cash Flow	9 154	10 666	-14,2%

<sup>1</sup> Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn

## Beschleunigung unserer Wachstumsstrategie

- **Schärfung des Portfolios auf vier Geschäftsbereiche**
  - Fokus auf die weltweit führenden Geschäftsbereiche Kaffee, Produkte für Heimtiere und Nutrition (zusammen 70% des Umsatzes) sowie auf führende regionale Positionen im Bereich Kulinarikprodukte und Snacks.
  - Integration von Nutrition und Nestlé Health Science in ein einziges Geschäft, um unsere Führungsposition in der Kategorie zu stärken und Synergien und Vereinfachungen zu erzielen.
  - Stärkere Fokussierung im Bereich Kulinarikprodukte und Snacks mit weiterer Markenrationalisierung, einschliesslich schon fortgeschrittener Verhandlungen über den Verkauf unseres verbleibenden Speiseeisgeschäfts an Froneri.
- **Priorisierung des internen Realwachstums**
  - Ausweitung des Umfangs unserer Wachstumsplattformen auf 30% des Umsatzes, mit einem hohen einstelligen Wachstum, unterstützt durch zusätzliche Investitionen in Höhe von CHF 0,6 Milliarden im Jahr 2026.
  - Verbesserung und Verknüpfung von Consumer Insights, Innovation und Marketingkapazitäten.

- **Beschleunigung der Geschäftstransformation**
  - Vereinfachung der Organisationsstruktur mit verstärkter lokaler Rechenschaftspflicht.
  - Dringlichkeit bei der Umsetzung des Kosteneinsparungsprogramms: 20% der angestrebten jährlichen Einsparungen in Höhe von CHF 1 Milliarde durch betriebliche Effizienzsteigerungen im Büroangestelltenbereich wurden bereits früher als geplant erzielt.
- **Steigerung des freien Cash Flows und Senkung der Nettoverschuldung**
  - Weitere Massnahmen zur Reduzierung des Umlaufvermögens und zur Optimierung der Ausgaben für Sachanlagen auf der Grundlage der Fortschritte im zweiten Halbjahr 2025.
  - Regelmässige Überprüfung kleinerer Vermögenswerte, die nicht zum Kerngeschäft gehören, um den Fokus zu verstärken und Wert freizusetzen.
- **Aufbau einer Leistungskultur**
  - Förderung einer Kultur, in der Erfolg anerkannt und belohnt wird, in der Teams die Verantwortung für das Geschäft übernehmen, und wir uns nicht mit unzureichender Leistung zufriedengeben.
  - Anpassungen von Anreizen, um das interne Realwachstum voranzutreiben und die Umsetzung der strategischen Prioritäten zu belohnen.

## Geschäftsergebnisse im Jahr 2025<sup>1</sup>

- **Breit abgestützte Dynamik beim organischen Umsatzwachstum**
  - In 2025 Organisches Umsatzwachstum von 3,5%, mit einem internen Realwachstum von 0,8% und Preisanpassungen von 2,8%.
  - Gezielte Wachstumsinvestitionen trugen dazu bei, dass sich das interne Realwachstum von 0,2% im ersten Halbjahr 2025 auf 1,4% im zweiten Halbjahr 2025 stark beschleunigte, mit Verbesserungen in unseren Kategorien und Zonen.
  - Deutliche Verbesserung der Marktanteilsentwicklung, mit nun unverändertem Anteil der Gruppe am Gesamtvolumen; Wachstum des Marktanteils der umsatzstarken Spitzenmarken dreht sich positiv – das beste Ergebnis seit über zehn Jahren.
  - Anhaltend gute Dynamik auch im vierten Quartal 2025 mit einem organischen Wachstum von 4,0%, einem internen Realwachstum von 1,3% und Preisanpassungen von 2,8%.
- **Dem Ausblick entsprechende Leistung bei gleichzeitiger Erhöhung der Investitionen**
  - Zugrunde liegende operative Ergebnismarge von 16,1%, entsprechend dem Ausblick.
  - Kosteneinsparungen von CHF 1,1 Milliarden durch das *Fuel for Growth* Programm übertrafen das Jahresziel um mehr als CHF 350 Millionen und unterstützten die Margenentwicklung trotz der stärker als erwarteten Gegenwinde.

---

<sup>1</sup> Bedingt durch den Rückruf von Säuglingsnahrung sind in den Ergebnissen des Jahres 2025 die geschätzten Auswirkungen von Produktrückgaben (CHF (75) Millionen im zugrunde liegenden operativen Ergebnis) und Bestandsabschreibungen (CHF (110) Millionen in sonstigen Betriebsaufwendungen) enthalten. Die Auswirkungen der Produktrückgaben auf das organische Wachstum und das interne Realwachstum werden im Jahr 2026 verbucht.

- Anstieg der Ausgaben für Werbung und Marketing auf 8,6% des Umsatzes, was auf erhöhte Investitionen und verbesserte Effizienz zurückzuführen ist.
- Reingewinn von CHF 9,0 Milliarden, Basisgewinn je Aktie von CHF 3.51.
- Freier Cash Flow von CHF 9,2 Milliarden mit starker Performance im zweiten Halbjahr 2025; Nettoverschuldung / bereinigtes EBITDA 2,85x; vorgeschlagene Dividende je Aktie erhöht auf CHF 3.10.

## **Ausblick für 2026**

- Das organische Wachstum wird voraussichtlich im Bereich von etwa 3% bis hin zu 4% liegen, wobei das interne Realwachstum (RIG) aufgrund unserer fokussierten Wachstumspläne gegenüber 2025 zunehmen wird. Darin enthalten ist die erwartete Auswirkung von Produktrückgaben und Bestandslücken in Höhe von etwa -20 Basispunkten aufgrund des Rückrufs von Säuglingsnahrung. Zusätzliche Auswirkungen sind ungewiss und könnten das organische Wachstum in Richtung des unteren Endes der Spanne treiben.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge wird sich voraussichtlich gegenüber 2025 verbessern und im zweiten Halbjahr ansteigen.
- Der freie Cash Flow wird voraussichtlich über CHF 9 Milliarden liegen.

## **Änderungen in der Konzernleitung**

Mit der Bildung des neuen integrierten Nutrition-Geschäfts wird das global geführte Geschäft von Nestlé Health Science aufgelöst. Anna Mohl, CEO von Nestlé Health Science, wird am 28. Februar 2026 aus der Konzernleitung zurücktreten und hat sich entschieden, Chancen ausserhalb von Nestlé zu verfolgen. Der Verwaltungsrat dankt Anna Mohl herzlich für ihre Führungsrolle und ihre wichtigen Beiträge zu Nestlé, und wünscht ihr viel Erfolg in ihren zukünftigen Vorhaben.

**Verfolgen Sie heute live**

9.00 Uhr MEZ [Video-Webcast](#) für Analysten und Investoren

11.00 MEZ Q&A für Medien – [Audio-Webcast](#)

Mehr Details auf unserer [Website](#)

**Links zu Medienmitteilungen**

Medienmitteilung zu den Resultaten für das Gesamtjahr 2025 – [Französisch](#) (pdf), [Englisch](#) (pdf)

**Weitere heute veröffentlichte Berichte**

[Finanzielle Berichterstattung 2025](#) (pdf)

[Lagebericht 2025](#) - Englisch (pdf)

[Bericht zur Corporate Governance 2025](#)- Englisch (pdf)

[Non-Financial Statement 2025](#)– Englisch (pdf)

[Publikation Creating Shared Value at Nestlé 2025: Our impact](#) – Englisch (pdf)

Andere Sprachversionen verfügbar unter [Publications](#)

**Kontakte:**

Medien	Christoph Meier	Tel.: +41 21 924 2200	<a href="mailto:mediarelations@nestle.com">mediarelations@nestle.com</a>
--------	-----------------	-----------------------	--

Investoren	David Hancock	Tel.: +41 21 924 3509	<a href="mailto:ir@nestle.com">ir@nestle.com</a>
------------	---------------	-----------------------	--

# Beschleunigung unserer Wachstumsstrategie

Unsere Massnahmen im Jahr 2025 haben klare Ergebnisse erzielt: Wachstum und Marktanteilsentwicklung haben sich im zweiten Halbjahr verbessert. Aufbauend auf dieser Dynamik konzentriert sich unsere beschleunigte Strategie auf fünf Prioritäten.

## 1. Erfolgreiches Portfolio

Unser Portfolio ist auf vier Geschäftsbereiche fokussiert: Kaffee, Produkte für Heimtiere, Nutrition sowie Kulinarikprodukte und Snacks. In den ersten drei sind wir in wahrhaft globalen Kategorien marktführend; sie machen etwa 70% unseres Umsatzes aus. Kulinarikprodukte und Snacks ist ein eher regional ausgerichtetes Geschäft, in dem wir über führende globale und lokale Marken verfügen. Alle vier sind erfolgreiche Geschäftsbereiche: in Bezug auf Wachstum, Rendite, Marktposition und Leistung. Sie bilden auch eine gewinnende Kombination: sie nutzen kommerzieller Synergien und gemeinsame Fähigkeiten, wie z. B. beim Marktzugang und beim wissenschaftlichen- und technischen Know-how. Zusammen bedeutet das ein erfolgreiches Portfolio.

Kaffee und Produkte für Heimtiere sind globale, starke Geschäftsbereiche, die durch führende Marken gestützt werden: Dazu zählen etwa *Nescafé*, *Nespresso* und *Starbucks* im Bereich Kaffee sowie *Pro Plan*, *Purina ONE* und *Friskies* im Bereich Produkte für Heimtiere. Für diese beiden Geschäftsbereiche geht es vor allem darum, die sich uns bietenden Chancen zu nutzen. Nutrition ist der dritte global führende Geschäftsbereich: Hier führen wir unsere Einheiten Nutrition und Nestlé Health Science zusammen. So stärken wir Fokussierung, Vereinfachung und Synergien, was es uns ermöglicht, das Wachstum zu beschleunigen. Im Bereich Kulinarikprodukte und Snacks setzen wir unser diszipliniertes Portfoliomanagement durch gezielte Rationalisierung der Marken fort. Dazu gehören auch schon fortgeschrittene Verhandlungen zur Veräusserung unseres verbleibenden Speiseeisgeschäfts an Froneri. Für Nestlé Waters & Premium Beverages begannen wir im ersten Quartal 2026 mit der formellen Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern, und wir erwarten, dass das Geschäft ab 2027 entkonsolidiert wird.

## 2. Vom internen Realwachstum getragenes Wachstum

Unser Portfolio profitiert von vorteilhaften Voraussetzungen, da wir für die Kategorien, in denen wir präsent sind, in den kommenden Jahren ein Umsatzwachstum von 3% bis 4% erwarten. Um in unserem gesamten Portfolio Wachstum zu erzielen, konzentrieren wir uns auf die wichtigsten Trends im Bereich Nahrungsmittel und Getränke. Dazu gehören die Erschwinglichkeit für die Konsumenten, erfolgreiche Kundenkanäle wie E-Commerce und Discounter sowie gesundheitsbewusster Konsum.

Unser Ziel ist es, schneller zu wachsen als unsere Kategorien und mittelfristig ein organisches Wachstum von 4%+ zu erzielen. Wir beschleunigen die Entwicklung, indem wir entschlossen in Plattformen mit hohem Wachstumspotenzial investieren und ihren Anteil am Konzernumsatz auf 30% erhöhen (gegenüber 10% im letzten Jahr). Die Wachstumsplattformen sollten ein hohes einstelliges organisches Wachstum liefern, angetrieben durch gezielte Investitionspläne, die unsere Wettbewerbsstärken in strukturell wachsenden Bereichen nutzen. Beispiele sind kalter Kaffee, therapeutische Produkte und -Nahrungsergänzungsmittel für Heimtiere, medizinische Ernährung und *KitKat*.

Marketing ist ein entscheidender Wachstumsfaktor. In den letzten Jahren hat Nestlé einen Teil ihrer Marketingstärke verloren. Dies ändern wir, indem wir erstklassige Markenentwicklung als globalen Standard setzen, weniger Marken priorisieren und unser Betriebsmodell modernisieren, um Geschwindigkeit, Qualität und Effizienz zu verbessern. Ausserdem verbinden wir Consumer Insights, Innovation und Marketing besser miteinander, um den Konsumenten in den Mittelpunkt zu stellen. Die Schaffung von Mehrwert für den Konsumenten ist die wichtigste Triebfeder unseres Geschäfts.

### **3. Transformation und Effizienz**

Um das Wachstum zu unterstützen und die Effizienz zu steigern, verändern wir die Arbeitsabläufe bei Nestlé grundlegend, vereinfachen unser Betriebsmodell und verdeutlichen Verantwortlichkeiten. Ein Beispiel ist die Vereinfachung unserer neun End-to-End-Geschäftsprozesse, wie z. B. Procure-to-Pay und Hire-to-Retire. Diese Prozesse werden zwar durch eine einheitliche IT-Infrastruktur gestützt, unterscheiden sich aber von Markt zu Markt erheblich, sowohl was die Tätigkeiten als auch die Frage betrifft, ob sie im Rahmen von Shared Services durchgeführt werden. Dies verlangsamt uns und schränkt den Wert unserer Daten ein. Wir haben damit begonnen, die Nutzung von Shared Services zu beschleunigen, was uns die Standardisierung und Automatisierung ermöglicht. Dies wird unser Betriebsmodell einfacher, flexibler und produktiver machen.

Im vierten Quartal 2025 kündigten wir eine Beschleunigung des geplanten weltweiten Personalabbaus auf ca. 16 000 Mitarbeitende bis Ende 2027 an. Dazu gehören rund 12 000 Büroangestellte, wobei wir bis Ende 2027 ein erhöhtes Einsparungsziel bei der operativen Effizienz von CHF 1,0 Milliarde pro Jahr anstreben. Wir setzen dieses Programm mit Nachdruck um und haben bereits 20% der angestrebten Einsparungen früher als geplant erreicht. In Verbindung mit unserem Einsparungsprogramm im Beschaffungswesen sind wir auf dem besten Weg, im Rahmen von *Fuel for Growth* bis Ende 2027 Kosteneinsparungen von insgesamt CHF 3,0 Milliarden zu erzielen.

### **4. Allokation von Zahlungsmitteln und Kapital**

Zahlungsmittel sind ein wichtiger Fokus. Die Leistung verbessert sich, weil wir gestützt auf Daten die Governance und Rechenschaftspflicht verbessert haben. Dies macht stärkere Cash-Generierung zu einer wiederholbaren Fähigkeit. Die Leistungskennzahlen lassen uns nun im Detail verstehen, was sich auf das Umlaufvermögen auswirkt. Das ermöglicht eine genauere Überprüfung und schnellere Korrekturmassnahmen. Disziplin bei den Ausgaben für Sachanlagen wird verschärft: Geschäftsszenarien werden streng geprüft und Investitionen nur dort getätigt, wo sie eine Rendite bringen. Sicherheit und Qualität sind nach wie vor unumstösslich.

Unsere Grundsätze der Kapitalallokation sind klar: Investitionen in organisches Wachstum, Aktionärsrenditen durch Dividenden sowie Abbau der Nettoverschuldung haben höchste Priorität. Im Jahr 2025 erhielten wir eine ausserordentliche Ausschüttung von unserem Joint Venture Froneri, veräusserten unsere Minderheitsbeteiligung an Herta und trugen so dazu bei, den Verschuldungsgrad zu reduzieren und den Fokus zu verstärken. Wir werden kleinere, nicht zum Kerngeschäft gehörende Vermögenswerte kontinuierlich auf Möglichkeiten zur Vereinfachung und Freisetzung von Wert überprüfen.

## 5. Leistungskultur

Kultur wird dadurch definiert, wie die Organisation zusammenarbeitet, Ziele setzt, Entscheidungen trifft, Ergebnisse anerkennt und Talente entwickelt. Ein verstärkter Fokus auf nachhaltige Leistung stellt sicher, dass wir eine Kultur schaffen, in der Erfolg anerkannt und belohnt wird, in der Teams die Verantwortung für ihr Geschäft übernehmen und wir uns nicht mit unzureichender Leistung zufriedengeben.

Eine stärkere Rechenschaftspflicht wird durch Änderungen in unserer Organisationsstruktur ermöglicht. Im Kern geht es darum, die Märkte zu ermächtigen, selbst für die Umsetzung vor Ort und für die Erfolgsrechnung verantwortlich zu sein, ohne dass es zu Unklarheiten kommt. Aktivitäten über der Marktebene beschränken sich auf solche, die von Grössenvorteilen und einer engen globalen Koordination profitieren. Der integrierte Geschäftsbereich Nutrition widerspiegelt diesen Ansatz – er wird über die Zonen lokal geführt, wobei die Struktur der global verwalteten Geschäftseinheit von Nestlé Health Science nicht mehr weitergeführt wird.

Die Umsetzung der strategischen Prioritäten der Gruppe wird durch weiterentwickelte Kennzahlen für den jährlichen Bonus unterstützt. Das organische Wachstum beinhaltet nun einen «Gatekeeper» für das interne Realwachstum, persönliche Entwicklungsziele werden anhand gemeinsamer objektiver Leistungskennzahlen festgelegt, und Führungskräfte von Funktionen werden an der Leistung der Gruppe ausgerichtet. Ein neuer Leistungs- und Entwicklungsrahmen ab 2026 erhöht die Transparenz und stärkt die Personalbewertung.

## Ausblick für 2026

Das organische Wachstum wird voraussichtlich im Bereich von etwa 3% bis hin zu 4% liegen, wobei das interne Realwachstum (RIG) aufgrund unserer fokussierten Wachstumspläne gegenüber 2025 zunehmen wird. Darin enthalten ist die erwartete Auswirkung von Produktrückgaben und Bestandslücken in Höhe von etwa -20 Basispunkten aufgrund des Rückrufs von Säuglingsnahrung. Zusätzliche Auswirkungen sind ungewiss und könnten das organische Wachstum in Richtung des unteren Endes der Spanne treiben. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge wird sich voraussichtlich gegenüber 2025 verbessern und im zweiten Halbjahr ansteigen. Der freie Cash Flow wird voraussichtlich über CHF 9 Milliarden liegen.



## Finanzielle Angaben 2025

### Umsatz

Der publizierte Umsatz betrug CHF 89,5 Milliarden. Das organische Wachstum betrug 3,5%. Der Beitrag der Preisanpassungen lag bei 2,8%, mit gezielten Anhebungen, um den steigenden Inputkosten in den Kategorien Kaffee und Kakao entgegenzuwirken. Trotz Preiserhöhungen und eines schwierigen makroökonomischen Umfelds, das durch eine Abschwächung des Konsumklimas gekennzeichnet war, betrug das interne Realwachstum 0,8%. Wir investierten weiter in unsere Marken, und die Marktanteilsentwicklung verbesserte sich. Der Wechselkurs wirkte sich mit 5,7% negativ aus, da der Schweizer Franken im Laufe des Jahres deutlich stieg.

Gezielte Wachstumsinvestitionen trugen zu einer starken Beschleunigung des internen Realwachstum von 0,2% im ersten Halbjahr 2025 auf 1,4% im zweiten Halbjahr 2025 bei, mit Verbesserungen in allen Kategorien und Zonen. Im Laufe des Jahres verbesserte sich auch die Marktanteilsentwicklung deutlich. Für die Gruppe verringerte sich der Wertabstand zum Markt (d. h. die unterdurchschnittliche Entwicklung des Umsatzwachstums von Nestlé im Vergleich zum Umsatzwachstum des Markts) um 60%, und der Volumenabstand ist nun unverändert geblieben. Die Marktanteilsentwicklung der umsatzstarken Spitzenmarken wird nun positiv, sie erzielten das beste Ergebnis seit über zehn Jahren.

Nach Kategorien betrachtet, trugen Süsswaren und Kaffee am meisten zum organischen Wachstum bei, gestützt auf Preisanpassungen im hohen einstelligen Bereich. In diesen beiden Kategorien lag unser Schwerpunkt auf der intelligenten Preisgestaltung, um den steigenden Inputkosten so weit wie möglich entgegenzuwirken und gleichzeitig die mittelfristige Marktdurchdringung zu erhalten. Bei Kaffee waren die Elastizitätseffekte begrenzt, und das interne Realwachstum war im Jahresverlauf leicht positiv. Bei Süsswaren waren die kurzfristigen Elastizitäten ausgeprägter, was den historischen Trends entspricht. Jenseits von Kaffee und Süsswaren war das organische Wachstum in den meisten Kategorien positiv, insbesondere das vom internen Realwachstum getragene Wachstum bei Produkten für Heimtiere.

Nach Regionen betrachtet, betrug das organische Wachstum in den Industrieländern 2,3%, angetrieben vom internen Realwachstum von 1,1% sowie Preisanpassungen in Höhe von 1,2%. In den aufstrebenden Märkten betrug das organische Wachstum 5,4%, mit Preisanpassungen von 5,1% und einem internen Realwachstum von 0,2%.

Nach Vertriebskanälen betrug das organische Wachstum im Einzelhandel 3,4% und in den Ausser-Haus-Kanälen 5,4%. Der Umsatz im E-Commerce stieg organisch um 13,5% auf 20,5% des Gesamtumsatzes der Gruppe.

### Bruttogewinn und operatives Ergebnis

Der Bruttogewinn betrug CHF 40,8 Milliarden. Die Bruttogewinnmarge sank um 110 Basispunkte auf 45,6%, bedingt durch die Auswirkungen der höheren Kaffee- und Kakaopreise auf die Herstellungskosten der verkauften Produkte, der Zölle und Wechselkurseffekte, was nur teilweise durch Preiserhöhungen und Kosteneinsparungen ausgeglichen wurde.

Die Vertriebskosten in Prozent des Umsatzes lagen bei 8,2% und gingen gegenüber dem Vorjahreswert leicht zurück, was auf die erfolgreiche Umsetzung von Sparmassnahmen zurückzuführen ist. Die Marketing- und Verwaltungskosten in Prozent des Umsatzes stiegen um 20 Basispunkte auf 20,0%. Dies ist auf den Anstieg der Ausgaben für Werbung und Marketing in Prozent des Umsatzes zurückzuführen, die sich um 50 Basispunkte auf 8,6% erhöhten, da wir verstärkt in Wachstum investierten; die Verwaltungs- und andere Marketingkosten in Prozent des Umsatzes gingen um 30 Basispunkte auf 11,4% zurück. Die Forschungs- und Entwicklungskosten in Prozent des Umsatzes blieben mit 1,8% unverändert gegenüber dem Vorjahr.

Unser Programm *Fuel for Growth* zielte auf Einsparungen in Höhe von CHF 0,7 Milliarden im Jahr 2025 ab; diese sollen bis Ende 2027 auf CHF 3,0 Milliarden wachsen, entsprechend dem in der Medienmitteilung zu den ersten neun Monaten 2025 angekündigten angehobenen Ziel. Im Jahr 2025 erzielten wir im Rahmen dieses Programms Einsparungen in Höhe von CHF 1,1 Milliarden CHF und übertrafen damit den Plan um mehr als CHF 350 Millionen. Darüber hinaus erzielten wir im Rahmen der laufenden Effizienzsteigerungen 2025 Einsparungen von über CHF 1 Milliarde, die nicht unter *Fuel for Growth* aufgeführt sind.

Das zugrunde liegende operative Ergebnis betrug CHF 14,4 Milliarden, was einem Rückgang von 8,4% entspricht. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge betrug 16,1%, was einem Rückgang von 110 Basispunkten auf publizierter Basis und einem Rückgang von 100 Basispunkten zu konstanten Wechselkursen entspricht. Der Rückgang der zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge gegenüber dem Vorjahr war in erster Linie auf die Auswirkungen der Inflation der Inputkosten auf die Bruttogewinnmarge sowie auf den Anstieg der Werbe- und Marketingausgaben und die Auswirkungen von Zöllen zurückzuführen, die teilweise durch Preisanpassungen und Kosteneinsparungsmassnahmen ausgeglichen wurden.

Die Restrukturisierungskosten und sonstige Nettoaufwendungen beliefen sich auf CHF 1,7 Milliarden, verglichen mit CHF 1,1 Milliarden im Jahr 2024. Der Anstieg war hauptsächlich auf Wertbeeinträchtigungen, Rechtsstreitigkeiten und Rückstellungen für Bestandsabschreibungen aufgrund des Rückrufs von Säuglingsnahrung zurückzuführen. Das operative Ergebnis betrug CHF 12,7 Milliarden, was einem Rückgang von 13,4% entspricht. Die operative Ergebnismarge betrug 14,2%, was einem Rückgang um 180 Basispunkte auf publizierter Basis entspricht.

In % des Umsatzes	2025	2024	Veränderung auf publizierter Basis	Veränderung zu konstanten Wechselkursen
<b>Umsatz</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	-	
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-54,4%	-53,3%	-110 BP	
<b>Bruttogewinnmarge</b>	<b>45,6%</b>	<b>46,7%</b>	<b>-110 BP</b>	
Sonstige Erlöse	0,5%	0,4%	10 BP	
Vertriebskosten	-8,2%	-8,3%	10 BP	
Marketing- und Verwaltungskosten	-20,0%	-19,8%	-20 BP	
Forschungs- und Entwicklungskosten	-1,8%	-1,8%	0 BP	
<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,2%</b>	<b>-110 BP</b>	<b>-100 BP</b>
Sonstige operative Erträge	0,2%	0,1%	10 BP	
Sonstige operative Aufwendungen	-2,1%	-1,3%	-80 BP	
<b>Operative Ergebnismarge</b>	<b>14,2%</b>	<b>16,0%</b>	<b>-180 BP</b>	<b>-170 BP</b>
Sonstige Betriebserträge	0,3%	0,5%	-20 BP	
Sonstige Betriebsaufwendungen	-0,8%	-0,4%	-40 BP	
<b>Betriebsergebnismarge</b>	<b>13,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>-240 BP</b>	

### Nettofinanzaufwand und Ertragssteuern

Der Nettofinanzaufwand lag 2025 bei CHF 1,5 Milliarden und damit auf dem Niveau von 2024. Der durchschnittliche Finanzaufwand betrug sowohl 2025 als auch 2024 2,6%.

Der ausgewiesene Steuersatz der Gruppe lag bei 24,6%, verglichen mit 25,0% im Vorjahr. Der Rückgang ist auf niedrigere einmalige Steuerbelastungen im Vergleich zu 2024 zurückzuführen. Der zugrunde liegende Steuersatz der Gruppe lag bei 22,1%, verglichen mit 21,9% im Vorjahr.

### Reingewinn und Gewinn je Aktie

Der Reingewinn sank um 17,0% auf CHF 9,0 Milliarden. Der Basisgewinn je Aktie sank um 16,3% auf CHF 3.51, was auf den niedrigeren Reingewinn zurückzuführen ist.

Der zugrunde liegende Reingewinn betrug CHF 11,4 Milliarden, was einem Rückgang von 8,2% auf publizierter Basis und um 2,7% zu konstanten Wechselkursen entspricht. Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie lag bei CHF 4.42, was einem Rückgang von 7,3% auf publizierter Basis und von 1,8% zu konstanten Wechselkursen entspricht.

### Cash Flow

Die aus der Geschäftstätigkeit generierten Zahlungsmittel sanken von CHF 19,6 Milliarden im Jahr 2024 auf CHF 16,9 Milliarden. Der freie Cash Flow belief sich auf CHF 9,2 Milliarden gegenüber CHF 10,7 Milliarden im Vorjahreszeitraum, wobei der Rückgang in erster Linie auf ein niedrigeres bereinigtes EBITDA und einen negativen Beitrag aus der Entwicklung des Umlaufvermögens zurückzuführen ist, was durch geringere Ausgaben für Sachanlagen teilweise ausgeglichen wurde. Dieses Resultat beim freien Cash Flow widerspiegelt die starke Leistung im zweiten Halbjahr. Der freie Cash Flow belief sich im ersten Halbjahr auf CHF 2,3 Milliarden und wurde durch die

Auswirkungen der steigenden Inputkosten auf das Umlaufvermögen sowie durch Massnahmen zur Abmilderung der Zölle negativ beeinflusst. Im zweiten Halbjahr erzielten wir einen freien Cash Flow von CHF 6,8 Milliarden, unterstützt durch Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz des Umlaufvermögens und zur Stärkung der Disziplin bei den Ausgaben für Sachanlagen.

### **Dividende**

An der ordentlichen Generalversammlung am 16. April 2026 wird der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 3.10 je Aktie vorschlagen, eine Erhöhung um 5 Rappen. Nestlé hat die Dividende in Schweizer Franken in den letzten 66 Jahren immer entweder beibehalten oder erhöht, und wir halten an unserer Dividendenpolitik fest.

### **Nettoverschuldung**

Die Nettoverschuldung betrug per 31. Dezember 2025 CHF 51,4 Milliarden, gegenüber CHF 60,0 Milliarden am 30. Juni 2025 und CHF 56,0 Milliarden am 31. Dezember 2024. Der Rückgang widerspiegelt die starke Generierung von freiem Cash Flow im zweiten Halbjahr und eine ausserordentliche Ausschüttung von CHF 2,0 Milliarden von unserem Joint Venture Froneri sowie positive Wechselkurseffekte.

### **Gesamtkapitalrendite**

Die Gesamtkapitalrendite lag bei 12,7% verglichen mit 14,1% im Jahr 2024. Dieser Rückgang ist auf das niedrigere Betriebsergebnis und die höheren Wertbeeinträchtigungen zurückzuführen, die teilweise durch eine niedrigere Basis des investierten Kapitals kompensiert wurden.

### **Akquisitionen und Veräusserungen, Minderheitsbeteiligungen und Joint Ventures**

Im Jahr 2025 stockten wir unsere Beteiligung an zwei Unternehmen auf, die aus früheren Akquisitionen hervorgegangen waren. In China erwarben wir alle ausstehenden Minderheitsanteile des Süsswarenherstellers Hsu Fu Chi, und bei Nestlé Health Science haben wir unsere Mehrheitsbeteiligung an Orgain, einem führenden Unternehmen im Bereich der pflanzlichen Ernährung, weiter erhöht, da wir im Rahmen der ursprünglichen Akquisitionsstruktur eine entsprechende Option hatten. In Südkorea lösten wir die Kontrolle über unser Purina-Geschäft aus der bestehenden Joint-Venture-Struktur heraus und integrierten es in Nestlé South Korea. Im vierten Quartal 2025 veräusserten wir unseren verbleibenden Anteil an dem 2019 gegründeten Herta-Joint-Venture. Dies erfolgte im Rahmen unserer regelmässigen Überprüfung kleinerer nicht zum Kerngeschäft gehörende Vermögenswerte auf Möglichkeiten zur Vereinfachung und Wertfreisetzung.

### **Rückruf von Säuglingsnahrung**

Im Januar 2026 leitete Nestlé einen weltweiten vorsorglichen Rückruf von Chargen von Säuglingsnahrung ein, nachdem festgestellt wurde, dass es Cereulid enthielt, verursacht durch eine Zutat, die von einem globalen Branchenlieferanten bezogen wurde. Ausführliche Informationen über den Rückruf und den Zeitplan finden Sie unter [www.nestle.com/ask-nestle](http://www.nestle.com/ask-nestle).

Nestlé hält strenge Qualitätsstandards und Sicherheitsprotokolle ein, die weit über die guten Herstellungspraktiken (Good Manufacturing Practices) und die geltenden Vorschriften hinausgehen, auch im Hinblick auf den Umgang mit dem Risiko von Cereulid in Säuglingsnahrung.

Durch den Rückruf wurden alle Produktchargen entfernt, die möglicherweise einen Cereulidgehalt von  $\geq 0,2$  ng/g im Säuglingsnahrungspulver haben könnten. Dies ist strenger als der von der EU seit Kurzem festgelegte Grenzwert für Rückrufe von 0,43 ng/g, der nun in der EU eingeführt wird.

Nestlé hat die Rückrufaktion abgeschlossen, und wir konzentrieren uns jetzt darauf, die Bestände wieder aufzufüllen. Die Produktion wurde in allen Säuglingsnahrungsfabriken wieder aufgenommen, wobei alternative Zutatenlieferanten genutzt werden und umfangreiche Tests vor, während und nach der Produktion durchgeführt werden. Unsere obersten Prioritäten sind Qualität, Produktsicherheit und Einhaltung der Vorschriften, und alle unsere auf dem Markt befindlichen Produkte sind sicher.

## Übersicht nach operativen Segmenten

	Gruppe	Zone Nord- und Südamerika	Zone AOA	Zone Europa	Nestlé Health Science	Nespresso	Nestlé Waters & Premium Beverages	Übrige Geschäfte
<b>Umsatz 2025 (in Mio. CHF)</b>	<b>89 490</b>	<b>34 482</b>	<b>20 553</b>	<b>17 581</b>	<b>6 551</b>	<b>6 481</b>	<b>3 548</b>	<b>294</b>
Umsatz 2024 (in Mio. CHF)	91 354	36 135	21 177	17 082	6 739	6 378	3 551	292
Internes Realwachstum (RIG)	0,8%	0,1%	0,8%	0,4%	3,5%	1,6%	2,6%	3,0%
Preisanpassungen	2,8%	2,8%	2,5%	3,9%	-0,3%	4,4%	2,7%	1,3%
<b>Organisches Wachstum</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>3,2%</b>	<b>6,0%</b>	<b>5,3%</b>	<b>4,3%</b>
Netto M&A	0,1%	-0,1%	-0,4%	1,2%	-0,4%	0,2%	-0,1%	0,0%
Wechselkurseffekte	-5,7%	-7,3%	-5,8%	-2,6%	-5,6%	-4,6%	-5,2%	-4,3%
<b>Publiziertes Umsatzwachstum</b>	<b>-2,0%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>2,9%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Zugrunde liegendes operatives Ergebnis 2025 (in Mio. CHF)</b>	<b>14 389</b>	<b>7 118</b>	<b>4 254</b>	<b>2 834</b>	<b>1 056</b>	<b>1 160</b>	<b>322</b>	<b>6</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis 2024 (in Mio. CHF)	15 704	7 918	4 658	3 063	943	1 278	323	-13
<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge 2025</b>	<b>16,1%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>2,2%</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge 2024	17,2%	21,9%	22,0%	17,9%	14,0%	20,0%	9,1%	-4,3%
<i>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge im Jahresvergleich</i>	<i>-110 BP</i>	<i>-130 BP</i>	<i>-130 BP</i>	<i>-180 BP</i>	<i>210 BP</i>	<i>-210 BP</i>	<i>Unverändert</i>	<i>650 BP</i>

## Zone Nord- und Südamerika

**Highlights 2025:** Die Zone Nord- und Südamerika erzielte ein breit abgestütztes organisches Wachstum von 2,8% für das Gesamtjahr, mit einem positiven internen Realwachstum trotz eines schwierigen makroökonomischen Umfelds und verhaltener Konsumentenstimmung. In Nordamerika wurde das Wachstum vom internen Realwachstum angetrieben, und die Marktanteilsentwicklung verbesserte sich weiter. In Lateinamerika wurde das Wachstum durch Preisanpassungen bei Süßwaren und Kaffee sowie die anhaltende Dynamik im Ausser-Haus-Markt getragen.

**Highlights Q4-25:** Im vierten Quartal erzielte die Zone ein solides, ausgewogenes organisches Wachstum von 3,7%, mit Preisanpassungen von 2,4% und einem internen Realwachstum von

1,3%. In Nordamerika lag das organische Wachstum bei 2,5%, wovon 2,4% auf das interne Realwachstum entfielen. Die fortlaufende Verbesserung des internen Realwachstums wurde von Produkten für Heimtiere vorangetrieben, mit einer besonderen Stärke bei Nassprodukten für Katzen, da die Kapazitäten nach den Einschränkungen zu Jahresbeginn anliefen, und unterstützt durch Kundeneinkäufe im Vorfeld einer Preiserhöhung am 1. Januar. In Lateinamerika wurde das Wachstum weiterhin von Preisanpassungen bei Kaffee und Süsswaren getragen.

### **Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025**

- Das organische Wachstum betrug 2,8%, mit einem internen Realwachstum von 0,1% und Preisanpassungen von 2,8%.
- Der publizierte Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr auf CHF 34,5 Milliarden, angetrieben durch negative Wechselkurseffekte von 7,3%.
- In Nordamerika betrug das organische Wachstum 1,0%, mit einem internen Realwachstum von 0,8% und Preisanpassungen von 0,2%. In Lateinamerika betrug das organische Wachstum 6,7%, mit einem internen Realwachstum von -1,4% und Preisanpassungen von 8,0%.
- Aufgeschlüsselt nach Märkten war in fast allen Regionen Wachstum zu verzeichnen, angeführt von Brasilien und den Vereinigten Staaten.
- Der Marktanteil verbessert sich weiter, angeführt von Zuwächsen in Nordamerika, insbesondere bei portioniertem und löslichem Kaffee, Kaffeezusätzen und Tiefkühlkost. In Lateinamerika verzeichneten wir Marktanteilsverluste bei Süsswaren, ungekühlten Milchprodukten und löslichem Kaffee.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 130 Basispunkte auf 20,6% zurück, was auf steigende Inputkosten, verstärkte Konsumenteninvestitionen sowie negative Wechselkurs- und Zolleffekte zurückzuführen ist, die die Preisanpassungen und Effizienzsteigerungen mehr als ausglich.

### **Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025**

- Getränke (einschliesslich Kaffee und Kaffeezusätze) verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum mit starken Preisanpassungen und einem positiven internen Realwachstum. *Nescafé* und Kaffeezusätze erwiesen sich als wichtige Wachstumstreiber.
- Süsswaren erzielten ein hohes einstelliges Wachstum, angeführt von den Preisanpassungen bei *Garoto* (Brasilien) und *Tollhouse* (Vereinigte Staaten). Das interne Realwachstum war negativ, verbesserte sich aber im zweiten Halbjahr, unterstützt durch Massnahmen, um die Preiselastizität bei Schokolade zu bewältigen und durch die Expansion bei Chocobakery.
- Nestlé Professional erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben durch breit abgestützte Beiträge aus ganz Lateinamerika.
- Das Wachstum bei Produkten für Heimtiere fiel in der gesamten Zone solide aus. Angeführt wurde das Wachstum von Nassprodukten für Katzen in den Vereinigten Staaten, das durch neue Produktionskapazitäten im vierten Quartal unterstützt wurde, nachdem der grösste Teil des Jahres von Lieferengpässen geprägt war. Die Kategorie Nassprodukte für Katzen entwickelte sich nach wie vor positiv, während Hundefutter sich weiterhin verhalten entwickelte, was sich auf Mainstream-Marken und Snacks auswirkte.
- Der Umsatz im Bereich Säuglings- und Babynahrung ging im Berichtszeitraum zurück, was auf die anhaltenden Schwierigkeiten bei *Gerber* und Lieferengpässe bei *Nido* im ersten Halbjahr zurückzuführen ist.
- Im Tiefkühlgeschäft ist das Wachstum weiterhin negativ, die Trends verbessern sich jedoch weiter, mit Marktanteilsgewinnen bei *Stouffer's* und *DiGiorno*.



## Zone Asien, Ozeanien und Afrika

*Highlights 2025:* In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika war das organische Wachstum von 3,2% in allen Märkten breit abgestützt, mit Ausnahme von Greater China. Der stärkste Beitrag kam aus der Region Zentral- und Westafrika, aus Südasien und den Philippinen. In Greater China gingen die Umsätze in einem deflationären Markt zurück, während wir unsere Handelsbestände korrigieren und unser Betriebsmodell neu definieren. Nach Kategorien widerspiegelte das Wachstum in der Zone AOA die stärkere Performance bei Kaffee und Kulinarikprodukten im zweiten Halbjahr, zusammen mit dem vom internen Realwachstum getragenen Wachstum bei Süswaren.

*Highlights Q4-25:* Das organische Wachstum lag bei 4,6%, die Preisanpassungen bei 2,6% und das interne Realwachstum bei 2,0%. In der Zone AOA ohne Greater China erreichte das organische Wachstum 8,6% und setzte damit den Trend der fortlaufenden Verbesserung der ersten neun Monate fort; das interne Realwachstum von 5,5% im vierten Quartal ist das stärkste seit 2020, selbst wenn man die positiven Auswirkungen des Zeitpunkts des Ramadan ausklammert. In Greater China lag das organische Wachstum im vierten Quartal bei -7,0% und verbesserte sich damit im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Quartalen aufgrund der geringeren Auswirkungen der Korrektur der Handelsbestände.

## Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 3,2%, mit einem internen Realwachstum von 0,8% und Preisanpassungen von 2,5%.
- Der publizierte Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr auf CHF 20,6 Milliarden, verursacht durch negative Wechselkurseffekte von 5,8%.
- In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika ohne Greater China betrug das organische Wachstum 6,1%, mit einem internen Realwachstum von 2,3% und Preisanpassungen von 3,8%. In Greater China betrug das organische Wachstum -6,4%, mit einem internen Realwachstum von -4,5% und Preisanpassungen von -1,9%.
- Marktanteilsgewinne wurden bei Süswaren, Kakao-Malz-Getränken und Produkten für Heimtiere erzielt, während löslicher Kaffee und ungekühlte Kulinarikprodukte einen kontinuierlichen Aufwärtstrend verzeichneten.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 130 Basispunkte auf 20,7% zurück, was vor allem auf die gestiegenen Herstellungskosten der verkauften Produkte infolge der Rohstoffinflation bei Kaffee und Kakao, sowie auf die erhöhten Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Handel und zum Markenaufbau zurückzuführen ist.

## Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025

- Kaffee verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum, bedingt durch Preisanpassungen. Den grössten Beitrag zum Wachstum leisteten lösliche *Nescafé*-Produkte, mit einer anhaltend starken Dynamik bei kaltem Kaffee über *Nescafé* Espresso Concentrate und trinkfertigem Kaffee.
- Süswaren wuchsen im hohen einstelligen Bereich, angetrieben von *KitKat*, mit allgemeinen Marktanteilsgewinnen und positivem Wachstum in den meisten Märkten. Chocobakery wurde in mehreren Märkten eingeführt und entwickelt sich gut.

- Kulinarikprodukte verbuchten ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben von der soliden Umsatzdynamik und Marktanteilsgewinnen bei *Maggi*, angeführt von Kulinarikprodukten und Nudeln.
- Nestlé Professional erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum in allen Regionen und Kategorien, das von Milchprodukten und Kaffee angeführt wurde.
- Das Wachstum bei Säuglings- und Babynahrung sowie Milchprodukten lag im niedrigen einstelligen Bereich, angeführt von zweistelligen Zuwächsen bei *Milo* und *NAN* in den meisten Regionen, teilweise ausgeglichen durch *illumina*.
- Das Wachstum bei Produkten für Heimtiere war negativ, was auf Bestandskorrekturen in Greater China und ein schwaches Ergebnis der Kategorie in den Industrieländern zurückzuführen war; andere aufstrebende Märkte erzielten ein starkes zweistelliges Wachstum, abgestützt durch erhöhte strategische Investitionen.

## Zone Europa

*Highlights 2025:* In der Zone Europa lagen das organische Wachstum bei 4,3% und das interne Realwachstum bei 0,4%. Das Wachstum war breit abgestützt in den meisten Kategorien und Märkten, angetrieben von Kaffee und Süswaren, mit gezielten Preisanpassungen, um den steigenden Inputkosten entgegenzuwirken, und durch das vom internen Realwachstum getragene Wachstum bei Produkten für Heimtiere. Die Marktanteile entwickelten sich in den meisten Kategorien positiv. Insgesamt bleibt das Umfeld wettbewerbsintensiv, wobei der Schwerpunkt vor allem bei den Einzelhändlern in einigen Märkten deutlich auf der Schaffung von Mehrwert für die Konsumenten liegt.

*Highlights Q4-25:* Im vierten Quartal lag das organische Wachstum bei 4,4%, mit Preisanpassungen von 4,2% und einem internen Realwachstum von 0,2%. Das organische Wachstum wurde von Kaffee und Süswaren getragen. Bei Kaffee lag das organische Wachstum im hohen einstelligen Bereich und war gegenüber dem dritten Quartal 2025 aufgrund einer schwierigeren Vergleichsbasis weniger stark. Bei Süswaren verbesserten sich organisches Wachstum und internes Realwachstum weiter, angetrieben durch geringere Elastizitätseffekte bei Konsumenten. Produkte für Heimtiere entwickelten sich weiterhin gut und erzielten in den meisten wichtigen Märkten ein mittleres bis hohes einstelliges internes Realwachstum, während Kulinarikprodukte sich weiterhin verhalten entwickelten. Nach Märkten war das Wachstum in den meisten grösseren Märkten solide, mit einer anhaltenden Verbesserung von organischem Wachstum und internem Realwachstum in Grossbritannien und Irland sowie Frankreich, und einer Verbesserung in Deutschland.

## Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 4,3%, mit einem internen Realwachstum von 0,4% und Preisanpassungen von 3,9%.
- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 17,6 Milliarden, einschliesslich der negativen Auswirkungen von 2,6% durch Wechselkurseffekte.
- Das Wachstum war in den meisten Märkten und Kategorien positiv, wobei die stärksten Beiträge aus der Türkei, von der Iberischen Halbinsel, aus Frankreich sowie Süd- und Osteuropa kamen.



- Die Marktanteile entwickelten sich positiv, mit Zuwächsen bei Produkten für Heimtiere und einer verbesserten Entwicklung in den meisten anderen Kategorien.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge verringerte sich um 180 Basispunkte auf 16,1%, was auf eine niedrigere Bruttogewinnmarge zurückzuführen ist, wobei die operativen Effizienzgewinne durch eine Erhöhung der Werbe- und Marketingausgaben in das Wachstum reinvestiert wurden.

### **Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025**

- Kaffee verzeichnete ein hohes einstelliges Wachstum, angeführt von Preisanpassungen, wobei das interne Realwachstum durch Elastizitätseffekte bei Konsumenten beeinflusst wurde. Den grössten Wachstumsbeitrag leisteten lösliche *Nescafé*-Produkte.
- Süsswaren verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum, das auf Preisanpassungen zurückzuführen ist, wobei das negative interne Realwachstum Elastizitätseffekte widerspiegelt. *KitKat* und *Dessert* verzeichneten beide ein zweistelliges Wachstum.
- Produkte für Heimtiere erzielten ein mittleres einstelliges Wachstum. Das Wachstum wurde vom internen Realwachstum getragen und war in allen Märkten breit abgestützt, angeführt von *Felix*, *Pro Plan*, *Gourmet* und *Purina ONE*.
- Der Umsatz von Nestlé Professional wuchs im hohen einstelligen Bereich, angetrieben von Getränkelösungen.
- Säuglings- und Babynahrung verzeichnete ein positives Wachstum, das der gedämpften Dynamik der Kategorie entsprach.
- Kulinarikprodukte verzeichneten einen Umsatzrückgang, der durch das schwierige Kunden- und Wettbewerbsumfeld in einigen Märkten belastet wurde.

### **Nestlé Health Science**

*Highlights 2025:* Nestlé Health Science erzielte im Berichtsjahr ein vom internen Realwachstum getragenes Wachstum, angetrieben durch eine fokussiertere Umsetzung und die Optimierung des Portfolios. Das Wachstum war breit abgestützt über unsere drei Segmente, mit einer starken Leistung bei *Orgain* und *Pure Encapsulations*.

*Highlights Q4-25:* Im vierten Quartal lag das Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich, angetrieben durch Medical Nutrition und starke Konsumtrends bei *Orgain* und *Pure Encapsulations*. Dies wurde teilweise durch eine verhaltene Entwicklung bei *Garden of Life* und die Einstellung einiger Eigenmarken im Bereich Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) ausgeglichen.

Wir haben die strategische Überprüfung unserer Mainstream- und Value-Marken im Bereich Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel abgeschlossen und treiben nun den Prozess zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Käufern für diese Geschäftsbereiche voran.

### **Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025**

- Das organische Wachstum betrug 3,2%, mit einem internen Realwachstum von 3,5% und Preisanpassungen von -0,3%.

- Der publizierte Umsatz ging um 2,8% auf CHF 6,6 Milliarden zurück, angetrieben durch negative Wechselkurseffekte von 5,6%.
- Die Marktanteilsverluste zeigten einen verbesserten Trend in allen Regionen, insbesondere in den Segmenten Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) sowie Active Nutrition.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 210 Basispunkte auf 16,1%, was auf eine Reduzierung der strukturellen Kosten und eine verbesserte Bruttogewinnmarge zurückzuführen ist.

### **Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025**

- Nach Regionen betrachtet, erzielte Nordamerika ein niedriges einstelliges Wachstum, während Europa und die übrigen Regionen ein mittleres einstelliges Wachstum verbuchten.
- Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) verzeichneten ein positives Wachstum, das von den Premiummarken *Pure Encapsulations* und *Solgar* getragen wurde. Dies wurde teilweise durch die Einstellung einiger Eigenmarkenaktivitäten und Umsatzrückgänge bei einigen Mainstream- und Value-Marken ausgeglichen.
- Der Bereich Active Nutrition verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum, das von der vom internen Realwachstum getragenen Innovationsdynamik und von Vertriebssteigerungen bei *Orgain* angetrieben und durch *Vital Proteins* teilweise ausgeglichen wurde.
- Medical Nutrition erzielte in allen Segmenten ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, mit starken Beiträgen von *Resource* und *Compleat*.

### **Nespresso**

*Highlights 2025:* Nespresso erzielte ein organisches Wachstum von 6,0%, getragen von Preisanpassungen und unterstützt durch das interne Realwachstum. Nordamerika blieb der wichtigste Wachstumstreiber mit zweistelligem Wachstum, starker Konsumentengewinnung und anhaltenden Marktanteilsgewinnen, unterstützt durch höhere Investitionen. In Westeuropa waren die Marktbedingungen weiterhin schwierig.

*Highlights Q4-25:* Im vierten Quartal betrug das organische Wachstum 4,2%, mit einem internen Realwachstum von -0,6% und Preisanpassungen von 4,8%. Das Wachstum wurde von den Vereinigten Staaten angetrieben, mit einem anhaltend zweistelligen, vom internen Realwachstum getragenen organischen Wachstum, das sich jedoch im Vergleich zum sehr starken dritten Quartal verlangsamte. In Europa bleibt das Umfeld wettbewerbsintensiv, mit einem weitgehend unveränderten organischen Wachstum, das eine gewisse Preiselastizität und die negativen Auswirkungen der Staffelung einiger Kundenaufträge widerspiegelt.

### **Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025**

- Das organische Wachstum betrug 6,0%, mit einem internen Realwachstum von 1,6% und Preisanpassungen von 4,4%.
- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 6,5 Milliarden, trotz negativer Wechselkurseffekte von 4,6%.

- Die Marktanteilsgewinne in Nordamerika sorgten weiterhin für eine zunehmende starke Dynamik. In Europa stand der Marktanteil in den wichtigsten Märkten aufgrund der Wettbewerbsintensität nach wie vor unter Druck.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 210 Basispunkte auf 17,9% zurück, was auf höhere Herstellungskosten der verkauften Produkte im zweiten Halbjahr infolge der Inflation bei Kaffee und von Zöllen sowie auf einen deutlichen Anstieg der Marketinginvestitionen zur Unterstützung des Wachstums zurückzuführen ist.

### **Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum für 2025**

- Nach Regionen betrachtet verzeichnete Nordamerika ein starkes zweistelliges Wachstum, getragen vom internen Realwachstum und angetrieben von erfolgreichen Markenkampagnen, Kooperationen mit Prominenten sowie wirkungsvollen Innovationen. In Europa war das Wachstum positiv und wurde durch Preisanpassungen getragen.
- Aufgeschlüsselt nach Systemen wurde das Wachstum von *Vertuo* angetrieben. Die Ausser-Haus-Kanäle wuchsen im mittleren einstelligen Bereich, angeführt von einer starken Dynamik im Hotel-, Restaurant- und Catering-Sektor und einem Anstieg der Maschinenplatzierungen.
- Die digitale Transformation war nach wie vor einer der wichtigsten Faktoren. Die Einführung der Nespresso-App trug zur Erhöhung des Warenkorbwerts und der Kauffrequenz bei, *Starbucks* wurde im Direktvertrieb sehr gut angenommen, während E-Retail und E-Marktplätze die wichtigsten Wachstumstreiber des Business-to-Consumer-Kanals waren.

### **Nestlé Waters & Premium Beverages**

*Highlights 2025:* Nestlé Waters & Premium Beverages erzielte ein organisches Wachstum von 5,3%, mit einem internen Realwachstum von 2,6% und Preisanpassungen von 2,7%. Das Ergebnis war breit abgestützt über alle Regionen, Marken und Vertriebskanäle hinweg. Das Wachstum wurde von *Maison Perrier* und *Sanpellegrino* sowie von Ausser-Haus-Kanälen angetrieben.

*Highlights Q4-25:* Im vierten Quartal betrug das organische Wachstum 8,3%, mit einem internen Realwachstum von 4,5% und Preisanpassungen von 3,8%. Das vierte Quartal 2025 war das vierte Quartal mit einem positiven internen Realwachstum und das stärkste Quartal des Jahres. Die Leistung war breit abgestützt, unterstützt durch eine schwächere Vergleichsbasis, mit besonderer Stärke in Nord- und Südamerika und bei Premium-Getränken, angeführt von *Maison Perrier* und *Sanpellegrino*.

Wir kommen mit der teilweisen Veräusserung des Geschäfts voran und haben begonnen, mit potenziellen Partnern in Kontakt zu treten.

### **Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025**

- Das organische Wachstum betrug 5,3%, mit einem internen Realwachstum von 2,6% und Preisanpassungen von 2,7%.
- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 3,5 Milliarden, trotz negativer Wechselkurseffekte von 5,2%.
- Weitere Marktanteilsgewinne wurden bei *S.Pellegrino* und *Perrier* erzielt.

- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge blieb mit 9,1% gegenüber dem Vorjahr unverändert, da die höheren Investitionen in die Premium-Getränkemarken durch operative Kosteneinsparungen ausgeglichen wurden.

### Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum für 2025

- Nach Regionen betrachtet, verzeichnete die Region Nord- und Südamerika ein hohes einstelliges Wachstum, während Asien, Ozeanien und Afrika sowie Europa ein mittleres einstelliges Wachstum verbuchten.
- Die Premium-Getränke übertrafen weiterhin die Erwartungen mit einem starken zweistelligen Wachstum, angetrieben durch die internationale Expansion von *Maison Perrier*, das nun in 80 Märkten vertreten ist, und durch die Einführung von *Sanpellegrino*-Innovationen in den Sortimenten CIAO! und Zero.
- Bei Wasserprodukten verzeichneten wir ein solides Wachstum bei unseren internationalen Premium-Marken, darunter *Maison Perrier*, *S.Pellegrino* und *Acqua Panna*, das teilweise durch ein schwächeres Ergebnis von *Perrier* ausgeglichen wurde, was auf anhaltende Lieferengpässe zurückzuführen ist.

### Entwicklung der Kategorien

	Gruppe	Getränke in flüssiger und Pulverform	Wasserprodukte	Milchprodukte und Speiseeis	Nutrition-Produkte und Health Science	Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	Süsswaren	Produkte für Heimtiere
Umsatz 2025 (in Mio. CHF)	89 490	25 144	3 128	9 698	14 304	10 114	8 696	18 406
Umsatz 2024 (in Mio. CHF)	91 354	24 598	3 180	10 397	15 137	10 711	8 449	18 882
Internes Realwachstum (RIG)	0,8%	0,7%	1,0%	0,8%	0,1%	-0,2%	-0,7%	2,6%
Preisanpassungen	2,8%	6,6%	2,9%	0,5%	0,5%	-0,1%	8,8%	-0,4%
<b>Organisches Wachstum</b>	<b>3,5%</b>	<b>7,3%</b>	<b>3,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,6%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>8,2%</b>	<b>2,2%</b>
<b>Zugrunde liegendes operatives Ergebnis 2025 (in Mio. CHF)</b>	<b>14 389</b>	<b>4 324</b>	<b>288</b>	<b>2 229</b>	<b>2 825</b>	<b>1 977</b>	<b>1 107</b>	<b>4 000</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis 2024 (in Mio. CHF)	15 704	4 920	279	2 442	3 006	2 137	1 299	4 087
<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge 2025</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>23,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>19,5%</b>	<b>12,7%</b>	<b>21,7%</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge 2024	17,2%	20,0%	8,8%	23,5%	19,9%	19,9%	15,4%	21,6%

**Getränke in flüssiger und Pulverform** waren mit einem organischen Wachstum von 7,3% nach wie vor der grösste Wachstumsträger nach Kategorie, was vor allem auf Preisanpassungen zurückzuführen ist, da wir Massnahmen ergriffen haben, um den steigenden Inputkosten bei Kaffee entgegenzuwirken. *Nescafé* und *Nespresso* leisteten den grössten Wachstumsbeitrag. Das interne Realwachstum blieb positiv, wobei nach den Preiserhöhungen nur eine begrenzte Elastizität zu beobachten war.

**Süsswaren** erzielten ein organisches Wachstum von 8,2%, das von Preisanpassungen getrieben und von *KitKat* angeführt wurde. Das negative interne Realwachstum widerspiegelt die kurzfristige Volumenschwäche, die aus der preisbedingten Elastizität resultiert.

**Produkte für Heimtiere** erzielten ein organisches Wachstum von 2,2%, das durch eine positivere Entwicklung im vierten Quartal des Jahres unterstützt wurde. Das Wachstum wurde durch Nass- und Trockenprodukte für Katzen angeführt und teilweise durch die Schwäche bei Trockenprodukten für Hunde ausgeglichen. Der Marktanteil wuchs weltweit, vor allem in Europa.

**Milchprodukte und Speiseeis** erzielten ein organisches Wachstum von 1,3%, angeführt von der soliden Entwicklung der Kulinarikmarken *Nestlé* und *La Lechera*.

**Wasser** erzielte ein organisches Wachstum von 3,9%, angeführt vom guten Ergebnis von *Maison Perrier* und *S.Pellegrino*.

**Nutrition-Produkte und Health Science** verzeichnete ein organisches Wachstum von 0,6%, wobei die starke Entwicklung von *NAN* und *Orgain* durch die verhaltene Leistung von *Gerber* und *illumina* teilweise ausgeglichen wurde.

**Fertiggerichte und Kulinarikprodukte** verzeichneten ein leicht negatives organisches Wachstum von -0,4%, das auf die Schwäche der Kategorie im US-Tiefkühlgeschäft zurückzuführen ist und durch das Wachstum bei *Maggi* teilweise ausgeglichen wurde.

## Anhang

### Ergebnis im vierten Quartal

	Gruppe	Zone Nord- und Südamerika	Zone AOA	Zone Europa	Nestlé Health Science	Nespresso	Nestlé Waters & Premium Beverages	Übrige Geschäfte
Umsatz Q4-2025 (in Mio. CHF)	23 621	9 188	5 290	4 796	1 702	1 775	795	75
Umsatz Q4-2024 (in Mio. CHF)	24 206	9 568	5 536	4 626	1 824	1 792	786	74
Internes Realwachstum (RIG)	1,3%	1,3%	2,0%	0,2%	1,9%	-0,6%	4,5%	5,4%
Preisanpassungen	2,8%	2,4%	2,6%	4,2%	-0,4%	4,8%	3,8%	0,4%
Organisches Wachstum	4,0%	3,7%	4,6%	4,4%	1,5%	4,2%	8,3%	5,8%

	Gruppe	Getränke in flüssiger und Pulverform	Wasser- produkte	Milch- produkte und Speiseeis	Nutrition- Produkte und Health Science	Fertiggerichte und Kulinarik- produkte	Süss- waren	Produkte für Heimtiere
Umsatz Q4-2025 (in Mio. CHF)	23 621	6 701	697	2 523	3 586	2 669	2 622	4 823
Umsatz Q4-2024 (in Mio. CHF)	24 206	6 646	706	2 749	3 824	2 885	2 529	4 867
Internes Realwachstum (RIG)	1,3%	-0,6%	2,1%	0,7%	-0,1%	0,9%	1,4%	5,4%
Preisanpassungen	2,8%	7,4%	3,9%	-0,9%	0,8%	-1,2%	7,0%	-0,1%
Organisches Wachstum	4,0%	6,8%	6,0%	-0,1%	0,7%	-0,3%	8,4%	5,3%